



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 1996

---

**Kurzevaluationen: eine Alternative zu umfangreicheren Evaluationsstudien?  
Eine meta-evaluative Untersuchung**

Widmer, Thomas

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-165429>

Published Research Report

Published Version

Originally published at:

Widmer, Thomas (1996). Kurzevaluationen: eine Alternative zu umfangreicheren Evaluationsstudien?  
Eine meta-evaluative Untersuchung. Bern: Schweizerischer Nationalfonds.

Bibliothek  
Politische Wissenschaft

**Expertengruppe des NFP 27**

Ernst Buschor (Präsident), Heinz Hausheer, Ulrich Klöti, Wolf Linder, Luzius Mader,  
Pierre Moor, Kurt Nuspliger, Gerhard Schmid, Danielle Yersin

**Programmleitung**

Werner Bussmann, c/o Postamt, 3003 Bern 3 Bundeshaus, Tel. 031 322 47 98

1P2 NFP 27: 28

Nationales Forschungsprogramm 27  
**Wirksamkeit staatlicher Massnahmen**

Reihe «Kurzberichte»

Thomas Widmer

# **Kurzevaluationen: Eine Alternative zu umfangreicheren Evaluationsstudien?**

**Eine meta-evaluative Untersuchung**

Bern, 1996

431619

Die Studie, über die hier in Kurzform berichtet wird, ist am Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich durch Christine Rothmayr, Uwe Serdült und Thomas Widmer im Auftrag des Nationalen Forschungsprogramms «Wirksamkeit staatlicher Massnahmen» (NFP 27) erarbeitet worden. Sie wurde im Anschluss an ein anderes NFP 27-Projekt (vgl. Thomas Widmer (1996): Meta-Evaluation: Kriterien zur Bewertung von Evaluationen. Bern: Haupt; vgl. dazu auch die Zusammenfassung in der Reihe «Kurzberichte» des NFP 27) angefertigt und folgt einer ähnlichen Vorgehensweise.

Im Rahmen des NFP 27 bestand das Bedürfnis abzuklären, inwiefern sogenannte Kurzevaluationen eine Alternative zu umfangreicheren Evaluationen (Langevaluationen) darstellen, indem sie in kurzer Zeit und mit geringen Kosten zu Ergebnissen führen, die methodisch ausreichend abgesichert sind. Mit dieser Absicht wurden durch das NFP 27 insgesamt sieben Kurzevaluationen, die durch öffentliche Stellen bei Kantonen und Städten in Auftrag gegeben wurden, mit einem finanziellen Beitrag unterstützt. Zur Auswertung der so gewonnenen Erfahrungen wurde das hier zu präsentierende Projekt in Auftrag gegeben.

## In die Meta-Evaluation einbezogene Evaluationen

Die empirische Umsetzung der oben genannten Fragestellung erfolgte durch eine Meta-Evaluation (Evaluation von Evaluationen) und einem strukturierten Fallstudienvergleich. Dabei konnte sich das Projekt zu Vergleichszwecken auch auf die durchgeführte umfangreichere Meta-Evaluation (Widmer 1996) abstützen. So standen für den Vergleich insgesamt sieben Lang- und acht Kurzevaluationen zur Verfügung. Konkret handelt es sich dabei um die folgenden Studien:

### Langevaluationen

1. «Umweltpolitik und technische Entwicklung» von Andreas Balthasar und Carlo Knöpfel im Auftrag des NFP 27 (1994)
2. «Unternehmerische Innovationsprozesse» von Willy Bierter und Hans-Martin Binder im Auftrag des NFP 27 (1993)
3. «Wohneigentumsförderung durch den Bund» von Hans-Rudolf Schulz, Christoph Muggli und Jörg Hübschle im Auftrag des NFP 27 (1993)
4. «Bedingt wirksam: Das Lohnungleichheitspostulat des Heimarbeitsgesetzes» von Frohmüt W. Gerheuser und André Schmid im Auftrag des NFP 27 (1993)
7. «Evaluation Kehrtrichsackgebühr» von Barbara Haering et al. im Auftrag der Arbeitsgruppe Gesetzesevaluation AGEVAL (1990)
8. «Verbrauchsabhängige Heizkostenabrechnung - Förderung erneuerbarer Energien» von Wolf Linder et al. im Auftrag der Arbeitsgruppe Gesetzesevaluation AGEVAL (1990)
9. «Evaluation des BUWAL» von Peter Knoepfel und Willi Zimmermann im Auftrag der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates (1991)

### Kurzevaluationen

5. «Evaluation der Zürcher Gemeinschaftszentren (ZGZ)» von Andreas Näf et al. im Auftrag der Stadt Zürich (1993)
6. «Schneeräumung von Uner Passstrassen» von Heini Sommer und Stefan Suter im Auftrag des Kantons Uri (1993)
10. «Evaluierung der bundeseigenen EWR-Informationskampagne» von Claude Longchamp im Auftrag des Integrationsbüros EDA/EVD (1993)
11. «Verteilung und Wirkung von Investitionshilfen im landwirtschaftlichen Hochbau des Kantons Zürich» von Stefan Schnyder im Auftrag des Kantons Zürich (1993)
12. «Gestaltungsmöglichkeiten und Auswirkungen verschiedener Submissionsordnungen» von Stefan Suter und Felix Walter im Auftrag des Kantons Bern (1993)
13. «Effizienz der Massnahmen zur Abwehr von Naturgefahren im Kanton Wallis» im Auftrag des Kantons Wallis (1994)
14. «La promotion économique neuchâteloise - Bilan et perspectives» von Sophie Forster und Claude Jeanrenaud im Auftrag des Kantons Neuchâtel (1993)
15. «Design Preis Schweiz—Eine Evaluation» von Alain Thierstein im Auftrag des Kantons Solothurn/Design Preis Schweiz (1994)

Mit Ausnahme der Studie Nr. 10 sind alle Kurzevaluationen finanziell durch das NFP 27 mitgetragen worden.

Wie diese Auflistung zeigt, befassen sich die fünfzehn Fallstudien mit Evaluationsgegenständen (nachfolgend kurz auch Evaluandum genannt) aus diversen Politikfeldern und sind auf nationaler, kantonaler oder kommunaler Ebene situiert. Sie

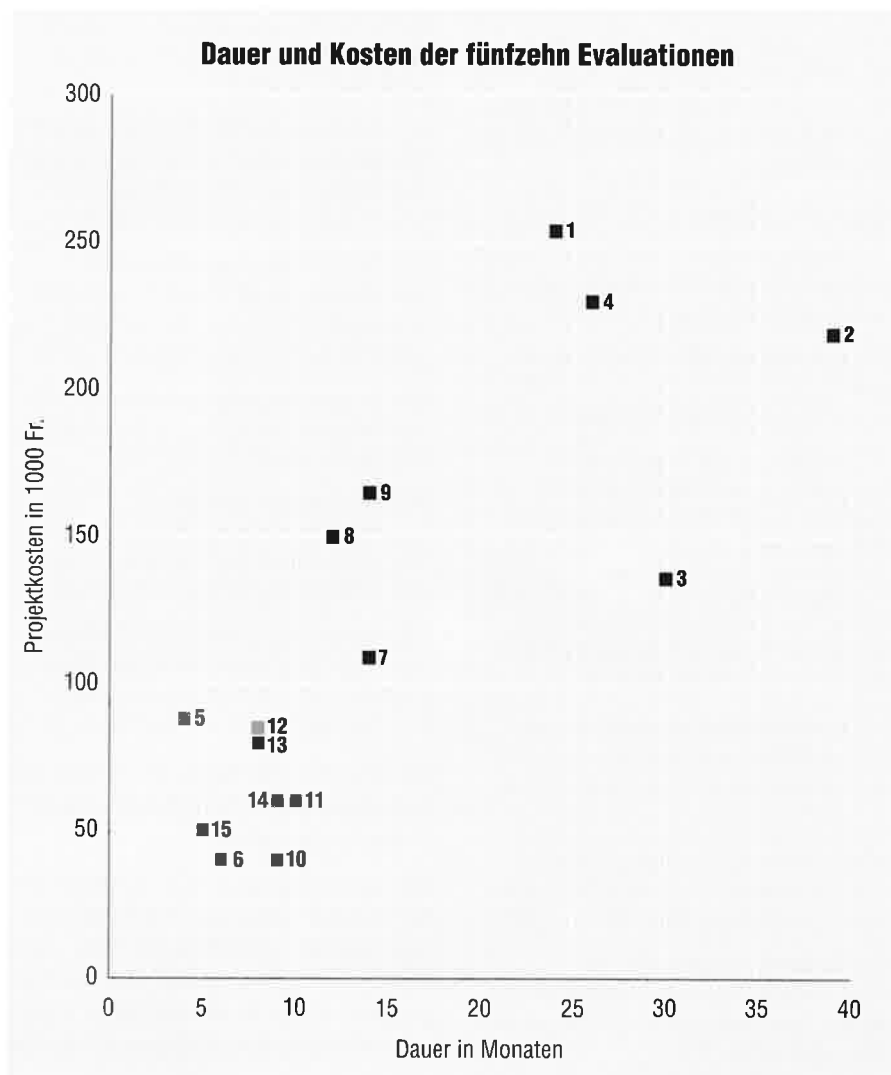
verwenden sehr verschiedenartige Vorgehensweisen.

Zur Zuordnung der Evaluationsstudien zu den beiden Gruppen wurden folgende zwei Kriterien eingesetzt:

- *Zeit*: Kurzevaluationen dauern weniger als zwölf Monate.

- *Kosten*: Kurzevaluationen kosten weniger als 100 000.– Franken.

Die Abbildung zeigt, wie sich die fünfzehn Evaluationsstudien bezüglich ihrer Dauer und ihrer Projektkosten verhalten:



Zur Bewertung der fünfzehn Evaluationsstudien wurde ein Kriterienraster eingesetzt, der insgesamt aus dreissig Einzelkriterien besteht und sich mit der «Nützlichkeit», der «Anwendbarkeit», der «Korrektheit» sowie der «Genauigkeit» von Evaluationen befasst (vgl. dazu Widmer 1996).

## Ergebnisse

Die Beobachtungen lassen sich bezüglich des Finanz- und Zeitrahmens der Projekte aufgrund des Vergleichs der fünfzehn Evaluationsstudien wie folgt zusammenfassen:

- Die Projektdauer bestimmt relativ weitgehend den Umfang der Projektkosten (vgl. Abbildung).

- Die Kostenintensität pro Zeiteinheit dagegen wird durch den Projektumfang, also durch die gesamten Projektkosten und die Gesamtdauer kaum beeinflusst.

Hinsichtlich der Qualität der beiden Evaluationstypen (Kurz- bzw. Langevaluationen) liess sich beobachten, dass Kurzevaluationen keinesfalls generell schlechter abschnitten.

## Stärken von Langevaluationen

Immerhin haben Langevaluationen in einigen Aspekten durchwegs bessere Bewertungen erhalten als Kurzevaluationen. Dies betrifft folgende Bereiche:

- *Informationsrahmen und -auswahl*: Kurzevaluationen sind häufig darauf angewiesen, bereits vorliegende Informationen auszuwerten und müssen sehr oft auf eigene Primärerhebungen verzichten. Im Rahmen von Langevaluationen können hingegen oft Informationserhebungen

durchgeführt werden, die zum Teil sehr aufwendig sind. So kann es dazu kommen, dass Kurzevaluationen mit einer unzureichenden Informationsbasis auskommen müssen.

- *Bewertende Interpretationen*: In Kurzevaluationen stehen weniger Ressourcen zur Vorbereitung der empirischen Analyse zur Verfügung. Speziell die Zielanalyse und die Festlegung der an den Evaluationsgegenstand anzulegenden Wertmassstäbe werden oft unzureichend durchgeführt bzw. dargestellt. Die Abfassung des Evaluationsberichts erfolgt bei Kurzevaluationen unter einem verstärkten Zeitdruck, so dass die Darlegung der Perspektiven, Verfahren und Begründungen im Vergleich zur Präsentation der Untersuchungsergebnisse in den Hintergrund tritt.

- *Verbreitung des Berichts und Herstellung von Öffentlichkeit*: Dass hier Langevaluationen tendenziell besser abschneiden, hat vor allem auch mit ihren Entstehungsbedingungen zu tun. Während sich die untersuchten Kurzevaluationen durch eine grosse Nähe von Auftraggeber und Evaluandum auszeichnen, besteht bei den Langevaluationen eher ein distanzierteres Verhältnis. Dies hat zur Folge, dass sich die Berichterstattung zu den Kurzevaluationen eher an einen eng definierten Adressatenkreis richtet. Bei den Langevaluationen hingegen wird ein breiteres Publikum angesprochen. Sie sind zum Teil aus einem übergreifenden methodischen Interesse in Auftrag gegeben worden.

## Stärken von Kurzevaluationen

Die untersuchten Kurzevaluationen verfügen indessen ebenfalls über ihre Qualitäts-

ten, und zwar vor allem in den folgenden Bereichen:

- *Kostenwirksamkeit*: Unter Kostenwirksamkeit wird die Relation zwischen den durch die Evaluation entstandenen Kosten und dem sich aus der Evaluation ergebenden Nutzen verstanden. Die positive Bewertung der Kostenwirksamkeit von Kurzevaluationen gibt einen Hinweis darauf, dass Evaluationen ab einem bestimmten, für jede Evaluation spezifischen Auftragsvolumen einem sinkenden Grenznutzen ausgesetzt sind. Ab einem bestimmten Kostenniveau nimmt der Nutzen einer Evaluation bei weiter steigenden Kosten unterproportional zu. Dabei ist aber auch zu berücksichtigen, dass sich die untersuchten Kurzevaluationen in der Regel mit einfacher handhabbaren Evaluationsgegenständen und weniger komplexen Fragestellungen befassen, als dies die umfangreicheren Evaluationen tun.

- *Beschreibung von Zielen und Vorgehen*: An dieser Stelle muss deutlich hervorgehoben werden, dass sich dieses Kriterium nicht auf die Qualität der Zielsetzung und der Vorgehensweise bezieht, sondern auf deren explizite Beschreibung in der Berichterstattung. Kurzevaluationen bevorzugen in der Regel ein möglichst einfaches Vorgehen. Im Gegensatz dazu werden in den evaluierten Langevaluationen – nicht zuletzt auch aufgrund des teilweise methodischen Erkenntnisinteresses dieser Studien – eher komplexe Vorgehensweisen gewählt. Diese stellen aber auch deutlich höhere Anforderungen an die methodische Berichterstattung. Komplexere Untersuchungsanlagen und Forschungsmethoden weisen eine grössere Distanz zum Alltagsverständnis des Lesers auf

und sind daher auch schwieriger zu kommunizieren. Weiter ist darauf hinzuweisen, dass die empirischen Analysen in den Langevaluationen deutlich umfangreicher sind. Dies erschwert eine ausreichende Beschreibung des Vorgehens. Zudem ist bei Langevaluationen mehrfach die Situation eingetreten, dass sich die Evaluierenden dazu entschlossen haben, auf eine detaillierte (aufgrund der eingesetzten Methodik vermeintlich umfangreiche) methodische Berichterstattung zu verzichten, um den (praxisorientierten) Bericht davon zu entlasten.

### Weitere Beobachtungen

Bei einem Vergleich der Bewertungen der beiden Gruppen von Evaluationsstudien fällt auf, dass Kurzevaluationen – über sämtliche Kriterien hinweg betrachtet – nicht deutlich schwächer beurteilt werden. Diese Feststellung ist jedoch in dreierlei Hinsicht zu relativieren:

1. *Die Thematik, die Fragestellung und die Methodik jeder Evaluation ist unterschiedlich*. Die Langevaluationen sehen sich höheren Anforderungen ausgesetzt. Sie befassen sich tendenziell eher mit komplexeren Gegenständen und verfolgen schwieriger zu erreichende Zielsetzungen. Kurzevaluationen sind stärker darauf bedacht, pragmatisch vorzugehen. Sie orientieren sich stärker an der Machbarkeit und setzen bewährte Verfahren ein. Kurzevaluationen meiden risikoreichere Vorgehensweisen, sind deshalb auch weniger innovativ. Dass die Möglichkeiten für Mängel, Lücken oder Schwachstellen bei Langevaluationen nicht weniger häufig sind als bei Kurzevaluationen, erstaunt auf diesem Hintergrund nicht.

2. *Kurzevaluationen sind weniger umfangreich als Langevaluationen*: Die Meta-Evaluation ist vor allem darauf ausgerichtet, die realisierten Untersuchungsschritte auf ihre Qualität hin zu überprüfen. Ob der Umfang der durchgeführten Analysen ausreicht, um die Fragestellung zu bearbeiten, wird hingegen nur bei einigen wenigen Kriterien berücksichtigt (so etwa bei Informationsrahmen und -auswahl, siehe oben).

3. *Die Meta-Evaluation kann die finanziellen und zeitlichen Restriktionen nicht völlig ignorieren*. Eine Nichtberücksichtigung dieser Rahmenbedingungen hätte bei der Bewertung der Kurzevaluationen zu ungerechtfertigter Kritik geführt.

Weiter fällt auf, dass drei Evaluationsstudien, allesamt aus der Gruppe der Kurzevaluationen, aufgrund unserer Einschätzung *nicht als Evaluationen im Sinne der hier verwendeten Qualitätskriterien* gelten können. In einem Fall (Studie Nr. 13, siehe Kasten) war der Aufwand für die Bestandsaufnahme der getroffenen Massnahmen derart hoch, dass lediglich ein Inventar der Massnahmen, nicht aber eine Überprüfung ihrer Kostenwirksamkeit vorgenommen werden konnte. Eine andere Studie (Nr. 5) kann unseres Erachtens nach eingehender Prüfung nicht als Evaluation, sondern eher als Organisationsberatung (oder Verzichtplanung) gelten. Bei einer dritten Studie (Nr. 10) handelt es sich eher um eine beratende Begleitforschung. Somit muss aufgrund der empirischen Resultate festgestellt werden, dass bei Kurzevaluationen die Tendenz besteht, Projekte nicht wie geplant bzw. nicht als Evaluationen zu implementieren. Dies steht damit in Zu-

sammenhang, dass Kurzevaluationen im Vergleich zu Langevaluationen generell *risikobehafteter* sind.

Eine weitere Feststellung, die wir bei der Erarbeitung der Fallstudien zu den fünfzehn Evaluationen gemacht haben, betrifft die Häufigkeit von *Budgetüberschreitungen*. Zumeist sind diese Mehrkosten durch die Evaluierenden (und nicht durch die Auftraggeber) getragen worden. Kostenüberschreitungen treten bei Kurzevaluationen häufiger auf und fallen dort – in Relation zum Gesamtbudget – deutlich höher aus. Dies weist darauf hin, dass bei der Durchführung von Evaluationen im allgemeinen und verstärkt bei Kurzevaluationen Bedarf nach einem restriktiveren Zeit- und Kostenmanagement besteht. Ob diese Problematik in der Form einer Effizienzsteigerung vollständig gelöst werden kann, muss jedoch ernsthaft in Frage gestellt werden. An erster Stelle muss hierbei beachtet werden, dass Evaluationen keine gleichförmig wiederkehrende Routinen darstellen, sondern jedes Evaluationsprojekt seine spezifischen Charakteristiken, seine eigenen Probleme und Gefahren aufweist. Vom Evaluierenden wird (zu recht) erwartet, dass er sich in innovativer Weise an die spezifischen Bedingungen anzupassen vermag. Die Effizienz dieses Prozesses lässt sich – will man negative Auswirkungen vermeiden – nicht unbeschränkt steigern. Damit stellt sich die Frage, in welchem Ausmass die Ressourcen von Evaluationen bei gegebenen Bedingungen (Fragestellung, Komplexität des Evaluandums, Datenlage etc.) reduziert werden können bzw. sollen. Unseres Erachtens kann diese Frage nur in Relation zum Nutzen, der von der Evaluation erwartet werden kann, beantwortet werden. Ist

dieser voraussichtlich kleiner als die vorgesehenen Projektkosten, sollte als Alternative zur Minimierung der Evaluationskosten ein völliger Verzicht auf die Evaluation erwogen werden. Ist der erwartete Nutzen deutlich höher als die vorgesehenen Projektkosten, sollte von einer Reduktion der Projektkosten eher Abstand genommen werden, weil dadurch das Risiko erhöht wird, dass die Evaluation scheitert oder unbefriedigende Resultate hervorbringen könnte. Dies wäre mit weit grösseren Kosten (nicht realisiertem Nutzen) verbunden.

Der Bedarf nach Evaluationen, die verhältnismässig geringe zeitliche und finanzielle Ressourcen benötigen, ist in der letzten Zeit gestiegen. Dies ist einerseits mit der *Verknappung der finanziellen Mittel bei der öffentlichen Hand* in Verbindung zu bringen. Andererseits hat sich im Zuge der Verbreitung von Konzepten des «*New Public Management*» (NPM) eine erhöhte Nachfrage nach Informationen zu den Wirkungen staatlichen Handelns bemerkbar gemacht. Das NPM, im Deutschen auch mit «*Wirkungsorientierter Verwaltungsführung*» bezeichnet, baut darauf auf, bewährte privatwirtschaftliche Führungsmethoden auf den öffentlichen Sektor zu übertragen. Die öffentliche Hand ist nun aber im Gegensatz zu den meisten privatwirtschaftlichen Unternehmen häufig in Bereichen tätig, die nicht den Marktmechanismen unterworfen sind. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Informationen zu den Auswirkungen der Tätigkeiten öffentlicher Institutionen auf anderem Weg zu beschaffen. Neben den zumeist «*output*»-orientierten Leistungsindikatoren müssen – soll die Wirkungsorientierung ernst genommen werden – zusätzli-

che Informationen auf der Ebene der «*impacts*» (gesellschaftliche Folgewirkungen) beschafft werden. Hierzu erhofft man sich von der Evaluationsforschung einen Beitrag. Weil die Wirkungsinformationen zur Umsetzung des NPM-Konzeptes *flächen-deckend* vorliegen müssen und dies mit umfangreichen Evaluationen nicht zu bewerkstelligen ist, versucht man dieses Ziel (zumindest ansatzweise) mit Evaluationen kleineren Umfangs zu erreichen.

Aufgrund der empirischen Erfahrungen sind die im Zusammenhang mit Finanzknappheit und NPM entstandenen Hoffnungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit von Kurzevaluationen deutlich zu relativieren:

- Erstens sind Kurzevaluationen nicht in der Lage, umfangreichere Evaluationen zu ersetzen. Auch wenn sicher Situationen bestehen, in denen es sinnvoll ist, auf Kurzevaluationen zurückzugreifen, trifft dies nicht generell zu.
- Zweitens sind auch die (geringeren) finanziellen Mittel, die für Kurzevaluationen aufgebracht werden müssen, zu hoch, um deren flächendeckenden Einsatz zuzulassen.
- Drittens sei auf den Einwand hingewiesen, dass Evaluationen kaum dazu geeignet sind, als reine Managementinstrument im Dienste einer wirkungsorientierten Steuerung und Kontrolle eingesetzt zu werden, da ihnen dadurch die für Evaluationen erforderliche, kritische Distanz verloren gehen würde.

Die Nachfrage nach Kurzevaluationen ist nicht nur aus finanziellen Gründen gewachsen. Auch der *Zeitfaktor* spielt dabei eine wesentliche Rolle. Im Zuge einer

gesamtgemeinschaftlichen Entwicklung wurde auch der öffentliche Sektor von einer Dynamisierung erfasst. Entscheide werden immer stärker unter Zeitdruck gefällt. Um rechtzeitig die erforderlichen Informationen bereitgestellt zu erhalten, fordern die Auftraggeber von Evaluationsstudien vermehrt nach kurzfristig angelegten Evaluationsstudien. Im Rahmen der empirischen Fallstudien mussten wir jedoch in verschiedenen Fällen feststellen, dass sich der zu Beginn von allen Seiten wahrgenommene Zeitdruck nachträglich als Fehlprognose erwiesen hat. Kurzevaluationen wurden zwar zeitgerecht abgeschlossen, danach aber waren im Rahmen der Umsetzung über längere Zeit kaum mehr Aktivitäten festzustellen. Ohne dies vertieft untersuchen zu können, muss sich hier die Frage stellen, ob es unter diesen Umständen zweckmässig war, für die Implementation der Evaluation dermassen enge zeitliche Restriktionen zu setzen.

Die Fallstudien haben gezeigt, dass Kurzevaluationen nicht per se schlechte Evaluationen sind. Vielmehr ist auffällig, dass sich Kurzevaluationen weniger dadurch von umfangreicheren Evaluationsprojekten unterscheiden, dass sie über eine geringere Qualität verfügen, sondern dass bei Kurzevaluationen die Qualität stärker schwankt. Langevaluationen sind dagegen in ihren Leistungen deutlich stabiler und verlässlicher. Auch hier bestehen zwar merkbare Qualitätsdifferenzen, diese sind jedoch deutlich weniger stark ausgeprägt. Dies hat sicher damit zu tun, dass bei Langevaluationen Probleme, die sich im Evaluationsprozess manifestieren, besser verarbeitet werden können.

Ein letzter Hinweis betrifft die Ausgangslage, wie sie sich den Evaluatoren zu Beginn einer Evaluation präsentiert. In den meisten Fällen sind die zu evaluierenden Programme kaum darauf ausgerichtet, einer Wirkungskontrolle unterzogen zu werden. Weder die Programmkonzeption noch die Programmimplementation schafft im Regelfall für eine Evaluation gute Voraussetzungen. Bereits die Zielsetzungen der Programme sind sehr häufig äusserst zurückhaltend formuliert: Ein Umstand, der sich leicht in Verbindung mit dem konsensual ausgerichteten Entscheidungsfindungssystem des schweizerischen politischen Systems bringen lässt. Beim Programmvollzug wird in den untersuchten Fällen kaum darauf geachtet, gute Startbedingungen für Evaluationen zu schaffen. Neben der quantitativ wie qualitativ unbefriedigenden Datenlage erschweren Geheimhaltungsvorschriften die Arbeit der Evaluatorenteams. Hinzu kommt der in der Schweiz nach wie vor ungenügende Forschungsstand in vielen Bereichen staatlicher Tätigkeit. Die Evaluatoren haben deshalb kaum Gelegenheit, sich auf fundierte sozialwissenschaftliche Grundlagenarbeiten abzustützen. Dies gilt insbesondere für weniger beachtete Massnahmen und für Programme, die auf der Ebene der Kantone oder Gemeinden formuliert und vollzogen werden.

Diese Situation hat ihre Auswirkungen auf die zu behandelnde Fragestellung. Kurzevaluationen sind aufgrund des bestehenden Zeit- und Kostendrucks nicht in der Lage, die genannten Schwächen und Mängel zu kompensieren. Vielmehr gilt es, sich mit den gegebenen Bedingungen zu arrangieren. Im Gegensatz besteht bei

Langevaluationen eher der Freiraum, die missliche Ausgangslage zu Beginn der Evaluationsarbeiten zumindest partiell zu bereinigen. Öfters sind die Ressourcen vorhanden, um das spärliche Datenmaterial mit eigenen Primärerhebungen zu ergänzen. Zielanalysen können breit und fundiert angelegt werden. Schwierigkeiten im Bereich des Datenzugangs können durch eine gewisse Hartnäckigkeit überwunden werden, was aber wiederum Zeit und Mittel bindet.

## Folgerungen

Wie aus den Darlegungen hervorgeht, kann die eingangs formulierte Fragestellung, ob Kurzevaluationen eine methodisch ausreichend abgesicherte Alternative zu umfangreicheren Evaluationen darstellen, nicht mit einem knappen Ja oder Nein beantwortet werden. Vielmehr soll es im folgenden darum gehen, die im Rahmen unserer Untersuchung erarbeiteten Erfolgsbedingungen zu präsentieren, die den Bereich für einen sinnvollen Einsatz von Kurzevaluationen umreissen.

### Erfolgsbedingungen für den Einsatz von Kurzevaluationen

Aufgrund unserer Analysen lassen sich Bedingungen ableiten, unter denen es angezeigt erscheint, als Alternative zu umfangreicheren Evaluationen die Durchführung von Kurzevaluationen in Erwägung zu ziehen. Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, erhöht sich die Gefahr, dass Kurzevaluationen ihre Zielsetzungen (Behandlung der evaluativen Fragestellung, methodisch ausreichend abgesicherte Ergebnisse) verfehlen. Wir werden die Erfolgsbedingungen nachfolgend kurz skizzieren:

- *Relevanz*: Auf den Einsatz von Kurzevaluationen sollte bei Programmen oder Massnahmen mit grosser politischer, sozialer, ethischer oder finanzieller Tragweite verzichtet werden. Dies gilt ebenso für Programme oder Massnahmen, die politisch stark umstritten sind. In diesen Fällen ist es angezeigt, der Evaluation mehr Zeit und mehr Mittel zur Verfügung zu stellen.

- *Vorkenntnisse*: Kurzevaluationen eignen sich für die Analyse von politischen Programmen oder Massnahmen, zu denen bereits umfangreiche Informationen vorliegen. Dabei sind nicht nur Vollzugsinformationen, die Aufschluss über die Vollzugstätigkeiten erlauben, gemeint, sondern ebenso deskriptive Informationen über das Evaluandum und dessen Kontext. Gleichermassen von Interesse sind hier bereits vorliegende Politikstudien, die sich mit dem Themengebiet befassen und Informationen zum Evaluandum enthalten.

- *Komplexität*: Das zu evaluierende Programm sollte über eine verhältnismässig einfache (und wenn möglich bereits bekannte) Wirkungsweise verfügen. Komplexe Programme mit diffusen Wirkungspfaden eignen sich weniger als Gegenstand von Kurzevaluationen.

- *Programmausgestaltung und Programmimplementation*: Programme sollten bereits im Rahmen ihrer Ausgestaltung sowie ihrer Implementation auf die Erfordernisse einer späteren (Kurz-) Evaluation ausgerichtet werden. Kurzevaluationen benötigen, sollen sie zu einem Erfolg werden, im Bereich des Policy-Designs aber auch in den Verfahren und Strukturen der Politikumsetzung spezi-

fische Bedingungen. Ist eine Evaluation vorgesehen oder absehbar, sollte bereits vor Inkraftsetzung der entsprechenden Massnahme eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes erfolgen. Für den Politikvollzug sollte bereits zu Beginn ein Konzept erarbeitet werden, das es erlauben soll, die im Hinblick auf eine spätere Evaluation nützlichen Vollzugsinformationen systematisch und rationell zu erfassen und auszuwerten. Diese Aspekte sind selbstverständlich nicht nur für Kurzevaluationen von Bedeutung, äussern sich jedoch bei Kurzevaluationen besonders ausgeprägt.

- *Zeitdruck*: Kurzevaluationen zeichnen sich – neben den geringeren Kosten – vor allem dadurch aus, dass sie in verhältnismässig kurzer Zeit durchgeführt werden. Die Reduktion des für die Evaluation zur Verfügung stehenden Zeitbudgets hat – unabhängig von den Kosten der Evaluation – negative Auswirkungen auf die Handlungsmöglichkeiten der Evaluatoren. Deshalb sollte nur in Situationen, in denen die Evaluationsergebnisse sehr schnell vorliegen müssen, seitens des Auftraggebers eine kurzfristige Bearbeitung einer Evaluation eingefordert werden. Ist der Zeitdruck nicht so stark, sollte (bei gleichbleibenden finanziellen Ressourcen) mit Vorteil eine längere Bearbeitungszeit ermöglicht werden. Aufgrund des grösseren zeitlichen Spielraums sind bessere Resultate zu erwarten.

Neben diesen Erfolgsfaktoren, die sich auf die Art des Evaluandums beziehen, ist auch die Art der Evaluation ein wichtiger Aspekt. Hier lassen sich folgende Faktoren eruieren:

- *Akzeptanz*: Die Akzeptanz der Evaluation durch alle Beteiligten oder Betroffenen muss hoch sein, da es im Rahmen von Kurzevaluationen kaum möglich ist, diese im Projektverlauf zu etablieren. Ist die Durchführung einer Evaluation umstritten, sollte eher eine umfangreichere Evaluation in Betracht gezogen werden.

- *Planung*: Die Durchführung von Kurzevaluationen erfordert – noch stärker als dies für Evaluationen im allgemeinen gilt – eine präzise Vorstellung des Auftraggebers über die Ziele des Projektes und über die zu bearbeitende Fragestellung. Sind die Projektarbeiten einmal angelaufen, können nachträgliche Änderungen nicht mehr vorgenommen werden, ohne den Projektrahmen zu ändern. Kurzevaluationen müssen sich oft auf die Behandlung eng begrenzter Fragestellungen beschränken.

- *Evaluationsansatz*: Kurzevaluationen eignen sich eher zur Bearbeitung formativer Fragestellungen («Verbesserungsevaluationen»). Bei summativer Orientierung («Bilanzevaluationen») ist dagegen eine umfangreichere Evaluation vorzuziehen.

- *Evaluationstyp*: Zur Durchführung einer Impact-Evaluation («Wirkungsanalyse») sind Kurzevaluationen weniger geeignet. Zur Wirkungserfassung sind oft aufwendige und schwierige Analysen erforderlich, die im Rahmen einer Kurzevaluation kaum zu leisten sind. Als Kurzevaluationen sind dagegen eher Prozessevaluationen (zum Beispiel Vollzugsevaluationen) zu realisieren. Hier geht es darum, Stärken und Schwächen des Politikprozesses zu identifizieren. Mit einer derartigen Ausrichtung besteht eher die Möglichkeit, auch bei engen finanziellen wie zeitlichen Re-

striktionen aussagekräftige Resultate zu erzielen.

- *Innovation und Vertiefung:* Werden mit der Evaluation vertiefte Erkenntnisse angestrebt oder sollen innovative Vorgehensweisen eingesetzt werden, eignen sich Kurzevaluationen kaum. Innovationen erfordern Raum, der durch enge zeitliche wie finanzielle Restriktionen übermässig eingeschränkt wird.

Eine weitere Gruppe von Erfolgsbedingungen bezieht sich auf die personellen und organisatorischen Bedingungen, unter denen die Evaluation durchgeführt werden soll:

- *Projektbegleitung:* Bei der Durchführung von Kurzevaluationen muss die Bereitschaft seitens des Auftraggebers bzw. der für das Evaluandum zuständigen Amtsstelle zu einer äusserst intensiven Begleitung des Projektes gegeben sein. Dies betrifft nicht nur die Bereitstellung von Datenmaterial, die inhaltliche Betreuung des Projektes, die Unterstützung bei der Kontaktierung von Dritten, sondern ebenso die Umsetzungsphase.

- *Projektorganisation:* Die Projektorganisation sollte bei Kurzevaluationen möglichst einfach strukturiert sein. Besonders wichtig sind dabei möglichst kurze Entscheidungswege. Der Vertreter des Auftraggebers sollte deshalb mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein.

- *Anforderungen an die Evaluierenden:* An die Evaluierenden werden im Rahmen von Kurzevaluationen hohe Anforderungen gestellt. Die Evaluatoren müssen nicht nur über fundierte Kenntnisse im betreffenden Politikbereich (und idealerweise zum Evaluandum) verfügen, sondern sie

haben auch breite Kenntnisse der Evaluationsmethodik in das Projekt einzubringen. Wichtig sind dabei auch eine hohe Flexibilität und umfangreiche Kenntnisse, um die unterschiedlichsten Methoden und Verfahren implementieren zu können. Im Rahmen von Kurzevaluationen besteht für den Evaluatoren kaum die Möglichkeit, sich in Thematik oder Methodik einzuarbeiten. Mit der Durchführung von Kurzevaluationen sollten erfahrene Evaluatoren beauftragt werden. Sind mehrere Personen an der Erarbeitung der Studie beteiligt, sollte es sich dabei um ein eingespieltes Team handeln.

Ein letzter Faktor befasst sich mit den Auswirkungen einer Evaluation:

- *Risikobereitschaft:* Wie aus den empirischen Fallstudien deutlich hervorgeht, sind Kurzevaluationen höheren Risiken ausgesetzt als umfangreichere Evaluationen. Damit hat sich der potentielle Auftraggeber einer Kurzevaluation – aber auch ein möglicher Kurzevaluator – vor der Auftragsvergabe mit den Folgen eines Scheiterns der Evaluation oder einer qualitativ unzureichenden Evaluation zu befassen. Sind stark negative Konsequenzen zu erwarten, ist von einer Kurzevaluation abzugehen. In solchen Situationen sind Langevaluationen die bessere Wahl, sind sie doch viel besser in der Lage, schwierige und sich verändernde Rahmenbedingungen aufzufangen.

## **Erfolgsbedingungen für den Einsatz von Kurzevaluationen:**

### **Hinsichtlich des Evaluandums**

#### **(Evaluationsgegenstand, wie Massnahme, Programm):**

- Evaluanda ohne allzu grosse politische, soziale, ethische und finanzielle Relevanz
- Evaluanda, zu denen bereits ausreichend Vorkenntnisse vorliegen
- Evaluanda mit eher geringerer Komplexität
- Evaluanda, deren Ausgestaltung/Umsetzung unter Berücksichtigung evaluationsspezifischer Erfordernisse erfolgt
- Evaluanda, bei denen ein hoher Zeitdruck besteht

### **Hinsichtlich der Evaluation:**

- Evaluationen mit hoher Akzeptanz
- Evaluationen mit präziser Planung
- Evaluationen mit formativem, nicht mit summativem Ansatz
- Evaluationen, die sich mit Prozessen und weniger mit «impacts» befassen
- Evaluationen, von denen keine Vertiefung und keine Innovationen erwartet werden

### **Hinsichtlich der Durchführung der Evaluation:**

- enge Projektbegleitung
- einfache Projektorganisation
- ausserordentlich kompetente und flexible Evaluierende

### **Hinsichtlich der Konsequenzen der Evaluation:**

- hohe Risikobereitschaft der Beteiligten und Betroffenen

Sind diese Bedingungen gegeben, können Kurzevaluationen eine Alternative zu umfangreicheren Evaluationen darstellen, indem sie in kurzer Zeit und mit geringen Kosten zu Ergebnissen führen, die methodisch ausreichend abgesichert sind. Sind die angeführten Bedingungen nicht erfüllt, sind umfangreichere Evaluationsstudien vorzuziehen, weil die mit Kurzevaluationen verbundenen Risiken zu hoch sind.

## **Das Forschungsteam**

Thomas Widmer, Christine Rothmayr,  
Uwe Serdült

### **Der Schlussbericht wurde unter folgendem Titel veröffentlicht**

Thomas Widmer, Christine Rothmayr,  
Uwe Serdült: Kurz und gut? Qualität und Effizienz von Kurzevaluationen.  
Zürcher Beiträge zur Politikwissenschaft,  
Band 19. Zürich: Rüegger 1996.

### **Adresse des Autors**

Institut für Politikwissenschaft  
Universität Zürich, Karl Schmid-Strasse 4  
8006 Zürich  
Telefon 01 257 38 41, Fax 01 252 54 11  
E-Mail thow@pwi.unizh.ch



## **Veröffentlichungen aus dem Nationalen Forschungsprogramm «Wirksamkeit staatlicher Massnahmen»**

**Beim Schweizerischen Nationalfonds (Schweizerischer Nationalfonds, Abt. IV/NFP27, Postfach 2338, 3001 Bern, Tel. 031 308 23 49) erhältliche Veröffentlichungen:**

### **Schlussberichte**

Rey Michel, et al., La politique valaisanne de promotion économique: une évaluation privilégiant le point de vue des acteurs. Berne 1993, 210 p., 10 francs

Gerheuser Frohmut W., Schmid André, Bedingt wirksam: Das Lohnungleichheitspostulat des Heimarbeitsgesetzes. Bern 1993, 154 Seiten, Fr. 10.–

Evaluationen in der Agrarpolitik I. Bern 1994, 192 Seiten, Fr. 20.–

Stefan Felder, Peter Rieder, Analyse des Angebotsverhaltens und der Produktionsstruktur im Agrarsektor mit Hilfe eines LP Strukturmodells

Evaluationen in der Agrarpolitik II. Bern 1994, 154 Seiten, Fr. 10.–

Priska Baur, Leo Meyer, Peter Rieder; Politökonomische Analyse der Getreidepolitik

Stefan Felder; Leo Meyer, Peter Rieder; Vorzeitige Stilllegung von Höchsttierbeständen in der Fleisch- und Eierproduktion 1980-1984

Gion Cavegn, Leo Meyer, Peter Rieder; Analyse des Angebotsverhaltens der Getreideproduzenten

Stalder Peter, Frick Andres, Gaillard Serge, Salzgeber Renate, Die Auswirkungen der Ausländerpolitik auf den Strukturwandel der Schweiz. Bern 1994, 97 Seiten, Fr. 20.–

Lüscher Claude, Wyss Christian, Auswirkungen des UVP-Verfahrens in einem Schweizer Kanton. Bern 1994, 85 Seiten, Fr. 20.–

Blanc Jean-Marc, Boyer François, Piotet Daniel. Evaluation comparative du processus d'apprentissage de la gestion de crise au sein de l'administration suite à la catastrophe de Tchernobyl. Berne 1995, 119 pages, 20 francs

Urio Paolo, Bari Jean-Paul et Glauser Christoph. L'évaluation comme instrument d'apprentissage et de changement organisationnels: l'exemple des programmes cantonaux de promotion de santé. Berne 1996, 203 pages, 20 francs

Widmer Thomas, Fallstudien zur Metaevaluation. 7 Teile. Bern 1996, 52 bis 78 Seiten, je Fr. 5.–

### **Kurzberichte**

Rey Michel, Vodoz Luc, La promotion économique valaisanne. Berne 1993

Schulz Hans-Rudolf, Muggli Christoph, Hübschle Jörg, Die Wirksamkeit der staatlichen Wohneigentumsförderung. Bern 1993

Gerheuser Frohmut W., Schmid André, Bedingt wirksam: Das Lohnungleichheitspostulat des Heimarbeitsgesetzes. Bern 1993

Bierter Willy, Binder Hans-Martin, Unternehmerische Innovationsprozesse, Die Wirksamkeit staatlicher Förderungsmassnahmen-eine Evaluation. Bern 1994

Balthasar Andreas, Knöpfel Carlo, Umweltvorschriften und technische Entwicklung. Bern 1994

Meyer Leo, Rieder Peter, Evaluationen in der Agrarpolitik - Fallbeispiele im Getreidebau und der Tierhaltung. Bern 1994

Hanser Christian, Kuster Jürg, Cavelti Guido, Auswirkungen der staatlichen Hotellerieförderung. Bern 1994

Stalder Peter, Frick Andres, Gaillard Serge, Salzgeber Renate, Die Auswirkungen der Ausländerpolitik auf den Strukturwandel der Schweiz. Bern 1994

Lüscher Claude, Wyss Christian, Geringere Umweltbelastung dank Umweltverträglichkeitsprüfung?. Bern 1994

Delley Jean-Daniel. Impact et limites des mesures de protection de l'air: Le cas de l'industrie et de l'artisanat. Berne 1994

Boyer François, Piotet Daniel. Leçons tirées de Tchernobyl par les administrations suisses et allemandes. Berne 1995

«Avenir du tourisme de ski», Communauté de travail (éd.). Tourisme de ski: de l'analyse à la stratégie. Berne 1995

Widmer Thomas, Evaluationen und ihre Qualität. Bern 1996

Widmer Thomas, Kurzevaluationen: Eine Alternative zu umfangreicheren Evaluationsstudien?. Bern 1996

Bussmann Werner, Mehr Transparenz über die Wirkungen staatlichen Handelns: Ergebnisse aus dem Nationalen Forschungsprogramm «Wirksamkeit staatlicher Massnahmen» (NFP 27). Bern 1996

Bussmann Werner, Plus de transparence sur les effets de l'action étatique: Résultats du programme national de recherche «Les effets des mesures étatiques» (PNR 27). Berne 1996

### **Diskussionsbeiträge**

Evaluationen: Wozu und für wen? Tagung vom 14. August 1991 in Bern, mit Beiträgen von Eleanor Chelimsky, Patrick Viveret, Dieter Freiburghaus und Werner Bussmann, 52 Seiten, gratis, lieferbar solange Vorrat

### **Im Buchhandel erhältliche Veröffentlichungen**

#### **Synthese**

Bussmann Werner, Evaluationen staatlicher Massnahmen erfolgreich begleiten und nutzen: ein Leitfaden. Rüegger, Chur/Zürich 1996 (2. Auflage)

Bussmann Werner, Accompagner et mettre à profit avec succès les évaluations des mesures étatiques, guide de réflexion. Edition Georg, Genève 1995

Bussmann Werner, Klöti Ulrich und Knoepfel Peter (Hrsg.). Einführung in die Evaluationsforschung (erscheint ab 1997, à partir de 1997)

Verwaltung & Management, Mai/Juni 1996: S. 129 -141 (Beiträge von Bundesrat A. Koller, E. Buschor, W. Bussmann, U. Klöti, Thomas Widmer und L. Mader)

Bussmann Werner (Hrsg.) Lernen in staatlichen Verwaltungen und Policy-Netzwerken. Rüegger, Chur/Zürich 1994

Morand Charles-Albert (ed.), Evaluation législative et lois expérimentales. Presses universitaires d'Aix-Marseille, Aix-en-Provence 1993 (commandes par fax au numéro 0033 42 17 2903)

Ziel des NFP 27 ist die Erprobung und Verbesserung von Methoden zur Erfassung und Beurteilung der Wirksamkeit staatlicher Massnahmen. Es werden Evaluationen, Kurzevaluationen und Studien über Lernprozesse in Verwaltungen durchgeführt, um

- ein Know How über Evaluationsmethoden aufzubauen
- Evaluationsmethoden zu erproben und daraus Erfahrungen zu gewinnen
- Anhaltspunkte für die Zeitgerechtigkeit, Zuverlässigkeit und Relevanz von Evaluationen zu gewinnen
- zu überprüfen, inwieweit durch Evaluationen Lernprozesse in Gang gesetzt werden können.

Thomas Widmer

# Kurzevaluationen: Eine Alternative zu umfangreicheren Evaluationsstudien?

Eine meta-evaluative Untersuchung

IPZ

NFP

27:28